

► Groeiplan 2021-2025

VAN DE KRACHT VAN
EEN VELUWS DORP
NAAR EEN ZELFBEWUSTE
REGIONALE PARTNER



► INLEIDING

Graag bieden wij hierbij het groeiplan gemeente Barneveld 2021 - 2025 aan. Dit plan is een richtinggevend document waarin we beschrijven wat de belangrijkste uitdagingen voor de gemeentelijke organisatie zijn en hoe we daaraan als organisatie gaan werken.

We werken aan een toekomstbestendige en robuuste organisatie. Een organisatie die klaar is om de grote opgaven en groei van Barneveld op te pakken en uit te voeren. Als organisatie zijn we voortdurend in beweging en willen we continue verbeteren. We doen dat vanuit het besef van en de waardering voor waar we vandaan komen, maar ook met oog voor de toekomstige uitdagingen.

Wat goed werkt willen we behouden; wat verbetering vraagt passen we aan.

burgemeester en wethouders,

W. Wieringa
secretaris

J.J. Luteijn
burgemeester

▶ CONTINU VERANDERENDE OMGEVING

Wie even stil staat en om zich heen kijkt, ziet dat van alles in beweging is. We leven in een snel veranderende wereld en tijdsgewricht. Mondialisering, digitalisering, stelselherzieningen, financiële onzekerheden en onverwachte gebeurtenissen, zoals de coronapandemie, dragen bij aan een voorheen ongekende dynamiek. Sommigen denken dat het straks hetzelfde is als het was of nu is. Anderen zijn ervan overtuigd dat onze manier van leven en werken voor altijd zal veranderen.

Wat zeker is, is dat het tempo van veranderingen de komende jaren onverminderd hoog blijft. Ook in Barneveld. Zo heeft de gemeenteraad onlangs de hoofdlijnennotitie vastgesteld. Hierin is een richting uitgesproken om tussen nu en 2040 te groeien naar een inwoneraantal van circa 85.000 inwoners. Daarbij groeien we van Veluws dorp naar een zelfbewuste regionale partner. Met andere woorden: we staan voor een volgende schaalsprong. Hierbij is het behoud van de identiteit van de kernen & dorpen een randvoorwaarde.

Ook de relatie met inwoners, bedrijven en instellingen is de laatste jaren ingrijpend veranderd. Wij zetten daarom steeds meer onze kennis en deskundigheid in om samen met onze omgeving maatschappelijke vraagstukken een stapje verder te helpen. We zoeken naar andere manieren van werken en organiseren. Meer vanuit de opgave en gebiedsgericht. Dat is niet nieuw. Onze ambitie, strategische doelen en aanpak hebben we vastgelegd in onze visie naar de toekomst 'Blij met Barneveld'. Deze visie vormt de basis en het vertrekpunt voor dit groeiplan, dat er invulling aan gaat geven.

▶ WAAROM EEN GROEIPLAN?

De noodzaak voor een groeiplan is ingegeven omdat we de organisatie op een goede en gezonde manier mee willen laten groeien en ontwikkelen.

Een organisatie waarin medewerkers met plezier kunnen werken en de beste resultaten voor onze inwoners bereiken. En ook omdat we onze ambities uit 'Blij met Barneveld' met kracht willen doorzetten en nog meer zichtbaar willen maken. Er is geen keuze, we gaan hiermee aan de slag!

De afgelopen jaren bleef de groei van de gemeentelijke organisatie achter bij de groei van de gemeente Barneveld. De organisatie kent hierdoor nu al groeipijn. Gezien de groei van Barneveld de komende jaren, zal deze alleen maar toenemen en is er daarom meer nodig om alle ambities waar te kunnen maken. Hier ligt ook, samen met het bestuur, een belangrijke opgave voor de organisatie zelf.

Om daar daadwerkelijk invulling aan te geven, hebben we iedereen nodig en zullen we verder gaan met de invulling van de interne en externe opgaves van onze gemeente.

Het groeiplan helpt ons de gezamenlijke richting te zien in de ontwikkeling waar we voor staan, geeft de interne en externe opgaven weer, net als de doelen en benodigde activiteiten die nodig zijn. De stip op de horizon, waar we naar toe gaan bewegen.

▶ ONZE BELANGRIJKSTE OPGAVEN IN DE KOMENDE JAREN

De wereld om ons heen staat niet stil, en daarmee ook de opgaven van de gemeente Barneveld niet. De richting van de opgaven wordt weergegeven door een aantal documenten:

- ▶ De strategische visie Barneveld 2030
- ▶ Hoofdlijnennotitie waarin de ontwikkelkoers van Barneveld naar 2040 is vastgesteld
- ▶ De organisatievisie 'Blij met Barneveld'
- ▶ Het coalitieakkoord

In deze paragraaf geven wij een aantal opgaven weer waar onze gemeente voor staat en de komende jaren uitvoering aan moet/gaat geven.



Faciliteren groei van Barneveld naar 80.000 à 85.000 bewoners in 2040

In de hoofdlijnennotitie is uitgesproken om tussen nu en 2040 te groeien naar een inwoneraantal van circa 85.000 inwoners. Niet als doel op zich, maar vooral om eigen regie op de ontwikkelingen in de regio te behouden. Om de regie te houden zijn uitgangspunten vastgesteld die leidend zijn voor de invulling van onze omgevingsvisie. Die uitgangspunten geven richting in wat voor gemeente Barneveld wil zijn in de toekomst. Zowel op sociaal, ruimtelijk als economisch gebied.



Verstevigen positie als partner in de regio

Een grotere gemeente geeft kansen, maar schept ook verplichtingen. Onze rol zal toenemen in de regio, gevraagd en ongevraagd. Barneveld beweegt zich in verschillende regio's. Per thema zullen we steeds op zoek gaan naar slimme coalities om die samen met onze omgeving op te pakken. Daarbij geldt: wat goed is voor de regio is ook goed voor Barneveld. We willen ons nadrukkelijker positioneren en strategische opgaven in een bredere context plaatsen. We willen anticiperen op ontwikkelingen en sturen op de meerwaarde voor Barneveld en de regio. Wij zullen onze strategische slagkracht moeten versterken.



Samenwerken in netwerken

Gemeenten zijn voor inwoners het gezicht van de overheid en hebben een prominente rol in de belangrijke opgaven van deze tijd. Tegelijkertijd zien we dat door deze stapeling aan opgaven de grenzen in zicht komen van wat gemeenten redelijkerwijs nog aankunnen. Dit dilemma vraagt om een andere manier van werken. Nog meer zal de gemeente de samenwerking moeten aangaan met inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere overheden. In de wijk, de buurt, de regio en soms daarbuiten. Zo zullen onder andere gebiedsgericht werken en het dorpenbeleid het netwerken ondersteunen. Deze samenwerkingen stellen eisen aan de ambtelijke organisatie. De aansluiting van de ambtelijke organisatie met stakeholders in de maatschappij kan worden samengevat in de term overheidsnetwerken.



Op peil houden van een aantrekkelijk leef- en ondernemersklimaat

De leefbaarheidsopgave heeft betrekking op hoe geschikt en/of aantrekkelijk een gebied is om te wonen en te werken. Ook het behouden en verbeteren van een optimale bereikbaarheid,

de mogelijkheden die personen hebben om gewenste bestemmingen te bereiken, is deel van een aantrekkelijke leef- en ondernemersklimaat. Het op peil houden van een aantrekkelijk ondernemersklimaat wordt beïnvloed door onderwerpen als vergunningenbeleid en bedrijventerrein-ontwikkelingen.

Onder deze opgave vallen ook grote thema's als CO2- en energie-neutraliteit en verduurzaming en de landbouwtransitie naar een gezond voedselsysteem en een vitaal platteland.



Doorontwikkelen maatschappelijke opgaven

De gemeente staat voor een grote maatschappelijke opgave; we streven naar een samenleving waarin iedere inwoner naar vermogen meedoet, waarin mensen zich met elkaar verbonden weten en samen redzaam zijn. Zo nodig draagt de gemeente zorg voor een vangnet van ondersteunende voorzieningen. We blijven daarbij uitnodigend, oplossingsgericht, gericht op samenwerking, participatief en meer vanuit de eigen verantwoordelijkheid en kracht van de inwoner (zelf-samen-gemeente). We moeten ons daar als gehele gemeente verder in blijven ontwikkelen.

► DE INTERNE OPGAVEN: HOE ZIET DE ORGANISATIE ER IN 2025 UIT?

Om de hiervoor beschreven opgaven voor de bewoners en bedrijven in de gemeente te kunnen uitvoeren, moet de gemeentelijke organisatie daar goed voor zijn ingericht en uitgerust. Met andere woorden: als we onze opgaven als gemeente willen realiseren, wat voor organisatie hebben we dan nodig? Hoe willen we (samen) werken? Welke systemen en welke werkprocessen gaan ons helpen? Welk type leiderschap is nodig? Welke houding, gedrag en vaardigheden van medewerkers zijn nodig?

Over vier jaar is in onze manier van werken en handelen steeds de opgave buiten leidend. Die opgaven bepalen hoe we het werk organiseren en welke inzet we plegen. Onze medewerkers in het werkveld zijn onze sensoren, zij weten wat onze inwoners nodig hebben en bezig houdt en wat wel of niet werkt. We hebben overzicht over welke opgaven er zijn en steeds worden er (bestuurlijke) keuzes gemaakt over de prioriteiten. We zijn een belangrijke partner in de regio en ook de opgaven die hieruit voorkomen hebben een prominente plaats in ons werk.

Omdat het werk de inhoudelijke opgaven volgt en die opgaven regelmatig veranderen, werken we in een fluïde organisatie. Mensen hebben een "thuis team", waarin ze hun vakinhoudelijke collega's treffen en wellicht een deel van hun taken invullen, maar daarnaast werken ze vaak ook in een of meerdere opgaveteams. Projecten of programma's als tijdelijke teams, gericht op het realiseren van een concreet resultaat of veranderdoelstelling. Met iedere medewerker worden steeds afspraken gemaakt over voor welke opgaven ze ingezet worden en de opgaveteams waarin ze werken. Samenwerken is een belangrijke competentie, intern, maar zeker ook extern met partners, bedrijven en bewoners omdat veel opgaven met hen vorm moeten krijgen.

Medewerkers vullen hun werk in waar het vanuit de inhoud nodig is. Dus veel minder alleen vanuit het gemeentehuis, maar ook deels thuis of

deels bij partners. De taakvolwassenheid van de medewerkers is hoog, hun professionele ruimte om het werk te organiseren ook. Leidinggevendenden creëren de randvoorwaarden die voor medewerkers nodig zijn om hun werk te doen, werken aan de ontwikkeling van de mensen en geven waar dat nodig is ook inhoudelijk richting. Daarbij besteden ze veel aandacht aan duidelijk opdrachtgeverschap aan de voorkant van opgaven. Goede systemen ondersteunen het werk van medewerkers en leidinggevendenden.

Omdat medewerkers vaak te maken krijgen met het combineren van meerdere opgaven, soms in meerdere opgaveteams, besteden leidinggevendenden veel aandacht aan de prioritering van werk, aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, hun (persoonlijke en professionele) ontwikkeling en waar nodig mobiliteit. Leren en ontwikkeling is een belangrijke waarde en focus.

Een groot deel van onze werkzaamheden is het zorgen voor een goede dienstverlening en uitvoering. Zoals paspoorten, huisvuil ophalen, subsidies, onderhoud openbare ruimte etc. We willen de kwaliteit behouden en daar waar nodig verder versterken. Het is de ruggengraat van onze organisatie.

Over 4 jaar is het ons gelukt in ons werk belangrijke waarden die we in Barneveld al lang hebben als improvisatietalent, dingen voor elkaar krijgen, zaken gewoon doen en informele lijnen, te combineren met meer zakelijkheid, een meer strategische aanpak en professionaliteit. Dat maakt de gemeentelijke organisatie een fijne organisatie om in te werken die ook veel voor elkaar krijgt voor de bewoners en bedrijven van Barneveld.

▶ BELANGRIJKSTE VERANDERDOELEN VOOR DE KOMENDE JAREN EN ACTIVITEITEN



We werken opgavegericht en zijn intern daarop ingericht

De opgave (vraag/behoefte vanuit de Barneveldse samenleving, het gebied/ inwoners/ ondernemers/partners) is leidend voor de manier waarop we ons werk organiseren en vormgeven. We zijn nu sterk sectoraal ingericht, zowel ambtelijk als bestuurlijk, terwijl veel opgaven over sectoren heen gaan en een integrale afweging en aanpak vragen. Opgavegericht werken betekent meer samenwerken in tijdelijke teams als een project of programma. Intern, maar vooral ook met maatschappelijke partners. Deze manier van werken vraagt om andere professionele competenties, om andere sturing (inrichting van de governance, opdrachtgeverschap, een slagvaardig management), we werken zakelijker en hebben overzicht over welke opgaven we hebben en hoe we daarin onze middelen inzetten (portfoliomanagement), ander leiderschap. Hierin nemen we ook mee dat we in 2022 onze manier van organiseren tegen het licht houden. De inrichting van de organisatie moet onze gewenste manier van werken ondersteunen. Daarop richten we de veranderactiviteiten in de komende tijd.

Activiteiten gericht op dit doel in de komende tijd

- Inrichten van portfoliomanagement (door-ontwikkelen van CIS-capaciteitsmanagement systeem).
- Ontwikkelen van competenties op het gebied van project-, programma- en procesmanagement (project- en programmamanagement, opdrachtgeverschap, etc.).
- De reguliere P&C en verantwoordings-cyclus verbeteren.
- Implementeren omgevingswet in de organisatie.
- Doorontwikkelen eigentijdse dienstverlening.
- Principes van opgavengericht werken vertalen naar de manier van werken en het bestuurlijk opdrachtgeverschap.
- Voor 1 januari 2022 is de samenstelling, werkwijze en inrichting van het MT duidelijk.
- Voor 1 januari 2023 is duidelijk wat de doorontwikkeling betekent voor de verschillende teams.

We versterken ons strategisch vermogen

Als we als organisatie groeien en een andere rol in de regio willen spelen, kan dat alleen als we ons strategisch vermogen gaan vergroten. Wanneer we de waan van de dag overstijgen en investeren in strategische ontwikkeling en strategische competenties. Dat vraagt in de breedte investeren in dit strategisch vermogen. Binnen teams, bij het management, bij het bestuur, in bepaalde vormen van overleg, etc.

Activiteiten gericht op dit doel in de komende tijd

- Maken van plan voor versterken strategisch vermogen.
- We houden een kwantitatieve en kwalitatieve scan van onze organisatie in 2022.

We werken aan een krachtige bedrijfsvoering en we zijn als organisatie in control om de opgaves aan te gaan

We zijn als organisatie 'in control'. We werken slim en efficiënt. We doen meer met minder middelen. Hierin speelt bedrijfsvoering een belangrijke rol, maar voor de hele organisatie vraagt dit een andere houding t.o.v. (financiële) processen, ICT, beheer, etc. Door middel van business cases kijken we of activiteiten anders georganiseerd moeten worden, hierbij zijn er geen 'heilige huisjes'.

De ambitie is dat we de bedrijfsvoeringprocessen eind 2024 op orde hebben, er meerjarige informatie is en een aantal businesscases met impact zijn uitgevoerd. Ondertussen lopen er allerlei initiatieven op dit gebied die meer op elkaar afgestemd gaan worden.

Activiteiten gericht op dit doel in de komende tijd

- Inrichten van een deelprogramma "De basis op orde".
- Project "Kern van de zaak" implementeren.
- Uitvoeren businesscases.

We werken doelgericht samen aan onze kernwaarden

Verwachtingen, resultaten, opdrachten en afspraken zijn aan de voorkant helder en feedback op het resultaat wordt op een constructieve manier gegeven en ontvangen. Leidinggevendens geven richting en faciliteren medewerkers bij het behalen van gezamenlijke doelen (er is sprake van dienstbaar/verbindend leiderschap). Het MT heeft een voorbeeldfunctie als het gaat om gewenste houding en gedrag: toont leiderschap, werkt als collectief doelgericht samen ('gedeeld eigenaarschap' van alle opgaven), maakt duidelijke keuzes en afspraken en spreekt elkaar hierop aan, stelt middelen beschikbaar en haalt (hiermee) het beste uit zichzelf en de medewerkers. Afdelingshoofden en teamleiders weten wat van hen wordt verwacht in hun rol als leidinggevende.

Er is een duidelijk profiel aanwezig met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, inclusief gewenst span of control. Teamleiders worden door het MT (meer en eerder) betrokken bij het maken en uitdragen van de consequenties van (strategische) keuzes en medewerkers ervaren vanuit het MT een heldere koers. Er is meer onderlinge samenwerking en synergie tussen de teamleiders. Medewerkers handelen doelgericht conform onze ambitie 'Blij met Barneveld' en onze kernwaarden. Zij kennen hun doelen (taak en rol) en beoogde resultaten en weten hoe deze bijdragen aan collectieve ambities en opgaven (doelen centraal, regels hanteren naar 'de bedoeling').

We ontwikkelen hiertoe nieuwe competenties (strategisch vermogen, processen begeleiden en verbinden, oplossingsgericht communiceren, digi-fit zijn, etc.).

Activiteiten gericht op dit doel in de komende tijd

- Serie van (twee-)maandelijks MT-sessies waarin gesproken wordt over veranderrichting en eigen rol.
- Traject met Teamleiders over sturende rol in de verandering.
- Mede op basis van medewerkers(tevredenheids-)onderzoek (samen met OR) in 2022 bepalen wat voor medewerkers nodig is.
- Faciliteren teamontwikkeling vanuit de filosofie van "opgavegericht werken".
- Elk kwartaal een "Aan het stuur – op koers gesprek" op alle niveaus (bestuurlijk en ambtelijk).
- Communicatietraject richting de hele organisatie (op basis communicatieplan).
- Afstemming met programma implementeren omgevingswet.

5

We werken waar we nodig zijn, ook op locatie

Iedere medewerker werkt tijd- en plaats onafhankelijk aan opgaven en kiest de bij de opgave horende meest passende rol en werkplek. We zetten talent in waar het nodig is. Medewerkers krijgen de faciliteiten om op 'de nieuwe manier' (wendbaar, papierloos, tijd- en plaats onafhankelijk) te werken.

Activiteiten gericht op dit doel in de komende tijd

- Project werken in de toekomst.

▶ UITVOERINGSAGENDA Q4 2021 – Q1 EN Q2 2022

Het groeiplan richt zich op de periode tot 2025. Het is een ambitieus plan met lange termijn effecten. Als organisatie willen we kort op de bal zitten bij de uitvoering van dit plan. Om die reden werken we kort cyclisch. Dat betekent dat we ieder kwartaal realistische activiteiten oppakken die bijdragen aan de langere termijn doelen. Het stelt ons in staat om snel te reageren en bij te sturen op de maatregelen. Tevens creëert het beweging en energie.

Schematisch worden de acties geregistreerd, gepland en gemonitord en daar waar nodig bijgestuurd.

- ▶ Informeren opdrachtgevers over de stand van zaken: eens per maand.
- ▶ Informeren college over stand van zaken: eens per kwartaal
- ▶ Informeren raad over stand van zaken: twee keer per jaar

Aanpak, middelen

- **Veranderteam:** het veranderteam zorgt voor de bewaking van de dagelijkse voortgang van het groeiplan.
- **Bestuurlijk opdrachtgeverschap:** Vertegenwoordigers vanuit het college in de stuurgroep: burgemeester en portefeuillehouder bedrijfsvoering.
- **Ambtelijk opdrachtgever tevens eindverantwoordelijke:** Gemeentesecretaris.
- **Eigenaar groeiplan:** Management Team.
- **Opdrachtnemer:** Concerncontroller.
- **Teamleden Veranderteam:** Het veranderteam bestaat uit een vertegenwoordiger HRM, Communicatie, Ondernemingsraad en organisatie (3 leden)
- **Projectondersteuning:** Communicatiemedewerker.

Aanjaagteam

Vanuit de organisatie zijn collega's gevraagd mee te denken over de aanpak en ons daarbij steeds de vraag te stellen wat goed is voor de organisatie. Deze groep helpt ons ook om te beoordelen wat wel of niet werkt. Met elkaar zorgen we voor een succesvolle uitvoering van het groeiplan.

Budget

Voor de uitvoering van het groeiplan wordt in de begroting 2022 1.000.000 euro incidenteel aangevraagd (de structurele post groei voor groei ad 100.000 euro wordt in de begroting 2022 afgeroomd tot nul). Dit budget zal nodig zijn om de interne opgaven uit het groeiplan te realiseren, hierbij moet onder andere worden gedacht aan de volgende activiteiten:

- invoering capaciteitsmanagement (portfoliomanagement); hiervoor zal samen met een gespecialiseerd bureau de best practises van collega-gemeenten vertaald worden naar Barneveld en worden geïmplementeerd;
- project 'Basis op Orde'; hiervoor willen we met een extra capaciteitsimpuls de basis klaarmaken voor de (toekomstige) opgaven;
- externe begeleiding op de diverse ontwikkellijnen, voor de totale opgave (begeleiding veranderteam) tot individuele coaching, dit alles gericht op competentieontwikkeling;
- onderzoek naar kwalitatieve scan personeelsbestand voor de toekomstige organisatie;
- interne en externe communicatie.



gemeente
Barneveld